

Тренинг Мотивация. Работа в екип

✘ Център “Отворено образование”

Що е мотивация?

Мотивация – вътрешен процес , който активира, насочва и поддържа поведението в течение на времето

Мотивация – умението да намериш сили у себе си/или у някого другиго/, за да се изпълни нещо впечатляващо

Мотивация – готовност да се вложат усилия в ученето

Мотивация

Изкуството да мотивираш хората започва от това – да умееш да оказваш влияние върху индивидуалното им поведение

Да мотивираш означава да накараш хората да се движат в посоката, в която ти желаеш и да предприемат необходимите стъпки, за да стигнат там

Не може да мотивираш някого, ако ти не си мотивиран

Ръководителят и мотивацията

Добрият ръководител се съсредоточава върху идеята, вдъхновението и импулса

- 1. За да мотивираш, и ти самият трябва да си мотивиран.**
- 2. Съсредоточи се върху мотивирането на другите в определена област от работата или живота им.**
Ако някой е мотивиран в определена област в живота си, той се чувства и мотивиран изобщо в живота
- 3. Бъди творец, а не скучен наставник**
- 4. Окуражавай**

Фази на мотивационния процес

Идея,

Увереност

Скок в дълбокото

Резултати и трудности

Реакция на отзвук

Теория за осъзнаване на отношенията

**Всеки от нас има обща с цел с другите:
да се чувства значим като личност**

В работните отношения всички имат чувство за значимост

**Ако човек не се чувства значим,
отношенията ще са по-малко функционални**

**Да подобрим отношенията означава да разберем
как може да допринесем за чувството на значимост
на другите**

Основни мотивационни ориентации

Пътища за постигане на значимост в групата

Алтруистично-подхранваща

“Аз ставам значим като се държа така,
че подкрепям и подхранвам другите”

Асертивно-направляваща

“Аз ставам значим като се държа така,
че осигурявам подкрепа и ресурси
за постигане на моите цели”

Основни мотивационни ориентации

***Пътища за постигане на значимост
в групата***

Аналитично-автономизираща

“Аз ставам значим като се държа така,
че осигурявам ред, цялостност и самостоятелност

Гъвкаво-сплотяваща “Аз ставам значим като се държа
по начин, който осигурява на екипа хармония
при постигането на груповите цели

Основни мотивационни ориентации

Всеки в екипа представлява смес от четирите мотивации

Разпределението между четирите мотивации показва колко често човек предпочита да оперира с дадена мотивация

Силна страна означава да използваме поведение по начин, който подкрепя и развива собствената значимост и значимостта на другите

Слабостта е просто предозирана сила

Основни мотивационни ориентации

Конфликти възникват там, където мотивационните модели на участниците се различават и те не осъзнават и оценяват тези разлики

Конфликтът може да бъде намален значително, ако осъзнаваме тези мотивации и се отнасяме към другите по начини, които те смятат за ценни

Всеки от нас рискува да бъде оценяван като предозиращ своите силни страни от другите, които имат различна мотивация

Алтруистично-подхранващ стил

Открит и отговарящ на потребностите на другите.

Търси начини да им помогне и да направи по-лек техния живот.

Уверява се дали другите постигат своя потенциал.

Уверява другите, че са ценени.

Защитава правата на другите.

Асертивно-директивен стил

Съревнова се за власт, за отговорности, за лидерство,

Убеждава, откликва на възможностите,

Изискващ право да получава награди,

Приема предизвикателства и рискове

Аналитично-автономен стил

Обективен, прав и принципен

**Контролира чувствата си, практичен,
честен, сериозен**

Обмисля изцяло преди да предприеме действие

Обсъжда постъпките си

Гъвкаво сплотяващ стил

Любопитен към това, което другите мислят и чувстват

С открит ум и способен да се адаптира

Експериментира с различни начини на поведение.

Горд е да бъде “член” и да бъде близък с много хора.

Теории за мотивиране на персонала

Маслоу

Потребности на дефицита:

физиологични, безопасност, принадлежност и любов, оценка
– след като са задоволени,
мотивацията на човек да ги задоволява намалява

Потребности на растежа – да се знае и разбира, естетически,
самоактуализация- колкото повече толкова по-силна мотивация

Самоактуализация – желанието човек да стане всичко,
което е способен да стане

Теории за мотивиране на персонала

Алдерфър

- Потребност от съществуване – физиологически и други материални потребности
- Потребност от отношения с другите хора – междуличностни отношения
- Потребност от развитие - самореализация

Маклилънд

- Потребност от принадлежност
- Потребност от власт ,
- Потребност от постижение

Теории за мотивиране на персонала

Двуфакторна теория на Фредерик Хърцбърг

Хигиенни фактори – политика на компанията, технически надзор над работата, работни отношения, сигурност на работното място, заплата, условия на труда, статут в групата

Мотивационни фактори – кариера, доколко другите се съобразяват с дадения индивид, постижения, отговорност и автономия, възможности за развитие, работата сама по себе си

Теории за мотивиране на персонала

Теория X и Y на Макгрегър

Теория X – човек е ленив по природа, не му достига честолюбие, егоцентричен, не обича отговорностите, противопоставя се на промените, доверчив е, но и доста съобразителен

Теория Y – хората по природа не са пасивни, мотивацията е възможност за развитие, хората се стремят да могат да постигнат своите собствени най-високи цели

Теории за мотивиране на персонала

Мотивация и теория за очакванията

**Мотивация = Възприемана вероятност за успех
x Стимулна стойност на успеха**

Ако не вярваш в успеха,
вероятността да успееш е нулева

Твърде високата вероятност за успеха
намалява мотивацията

Мотивацията се увеличава, ако трудността
се увеличава до момент, когато човек решава,
че задачата е неизпълнима

Теории за мотивиране на персонала

Теория за мотивацията на Портър-Лоулър

**Съотношение между възнаграждение
и постигнати резултати**

Резултатите от труда са основна причина
за удовлетвореността на служителите,
а не обратното

Теории за мотивиране на персонала

Теория за справедливостта – Адамс

Силата на мотивацията е обратнопропорционална на възприетата несправедливост.

Хората не се интересуват само от абсолютния размер на възнаграждението за положените усилия, но и пресмятат и усилията и възнаграждението на другите

Теории за мотивиране на персонала

Теория на Лоурънс и Нория Четири подсъзнателни подтика за човек

Да придобива обекти и преживявания, които повишават статуса му по отношение на другите

Да учи да осмисля света и да разбира себе си

Да защитава себе си, любимите хора, убежденията и ресурсите си от всякаква вреда

Да формира връзки с другите в дългосрочен план на основата на взаимна грижа и отдаденост

Теории за мотивиране на персонала

Атрибутивна теория

Хората се стараят да поддържат положителен Аз- образ, когато се справят добре приписват успеха на собствените си усилия, а когато не успяват на външни фактори

Теории за мотивиране на персонала

Локус на контрол

Вътрешен локус – успехът се дължи на собствените усилия
Аз ефективност – собственото поведение има значение

Външен локус – успехът се дължи на външни фактори:
други хора, късмет, трудност на задачата

Теории за мотивиране на персонала

Мотивация и цели

Цели на овладяването – трупане на компетентности

Цели на изпълнението – положителна преценка,
външен успех при оценяване

Теории за мотивиране на персонала

Търсене на успех или избягване на неуспех

Мотивацията на търсещите успех се засилва след провал, обратно на избягващите неуспеха – мотивацията спада

Ефективната похвала

При изпълнение на условия

Определя детайлно постижението

Искрена изразява спонтанно внимание

**Награждава постигане на определени критерии
/вкл. и критерии за усилия/**

Дава информация на служителите за тяхната компетентност

**Ориентира служителите към по-добра оценка на
собственото им, свързано със задачата поведение**

Ефективната похвала

Използва предишни постижения на служителите като контекст за описване на настоящите

Дава се като признание за усилията на служителите при успех при трудни задачи

Приписва успеха на усилия и способности, като внушава че в бъдеще може да се очакват подобни успехи

Фокусира вниманието на служителя върху неговото значимо за задачата поведение

Подпомага оценката и посочва значимото за задачата поведение, след като процесът е приключил

Последствия в процеса на мотивиране

Използване на парите

Предявяване на изисквания и налагане на санкции

Изграждане на съпричастност

Мотивиране чрез самата работа

Признание за постиженията

Последствия в процеса на мотивиране

Упражняване на ефективно ръководство

Изграждане на екип обучение, квалификация и развитие

Премахване на отрицателните фактори

**Използване на всички възможни непарични начини
за удовлетворяване на потребностите**

Методи за икономическа мотивация

Бонусите не трябва да бъдат много общи и разпространени

Бонусът трябва да бъде обвързан с личната заслуга

Трябва да има достатъчно приемливи методи за измерване на резултатите

Методи за икономическа мотивация

Служителите трябва да чувстват , че премията зависи от допълнителните, а не от нормативните усилия

Стимулирането с бонуси трябва да е съизмеримо с полаганите допълнителни усилия от служителя

Каква трябва да бъде идеалната работа

Да има цел, която да води до определени резултати

Да се оценяват служителите като важна и основна част от изпълнението ѝ

Да дават възможност на служителите да взимат решения, необходими за изпълнението ѝ

Да осигурява обратна връзка със служителя и да носи оценка в зависимост от ефективността на неговия труд

Да носи справедливо според служителя възнаграждение

За да мотивирате служителите

Подкрепяйте малките стъпки по посока на желаната цел,

Спазвайте принципа на съразмерност на подкреплението в зависимост от постиженията,

Подкреплението трябва да е неочаквано и неотложно,

Важно е подкреплението да е през променлив интервал,

Постепенно го намалявайте или променете

За да подобрите мотивацията в работата

Повишете разнообразието от умения и навици

Повишете цялостността на работата

Повишете важността на работата

Увеличете самостоятелността

Подобрейте обратната връзка

Мотивиране чрез увеличаване отговорностите на служителите

Даване възможност на служителите да променят методите, последователността и ритъма на тяхната работа

Даване възможност на служителите да оказват по-голямо влияние при определяне на целите и стандартите за изпълнение

След като има цели и стандарти, премахнете някои елементи на контрол отгоре

Мотивиране чрез увеличаване отговорностите на служителите

Предоставяйте информация от контролиращите звена

Подбирайте работа съобразно възможностите и интересите на отделната личност и групата

Организирайте дискусии за евентуални промени на условията

Съставете график за хода на изпълнение на дадения проект

Преодоляване на отрицателните нагласи

**Изграждане на обективна представа за неуспеха,
като реална възможност при изпълнение на работата**

Преодоляване отрицателното мислене на хората

**Неутрализиране страховете на отделната личност
Предпазване персонала от претоварване и стрес**

Ограничаване на бюрократичните практики

Намаляване обема на безинтересни дейности

Подобряване трудовата дисциплина

Какво мотивира вашия екип?

Финансова сигурност

Индивидуално уважение

Добра работна среда

Добри колеги

Възможности за повишение

Предизвикателства в работата

Добри ползи

Вяра, че работата е важна за организацията

Какво мотивира вашия екип?

Честното управление

Творчеството в работата

Признанието

Възможности за вземане на решение

Добра обратна връзка при добро изпълнение на задачите

Свобода на работното място

Възможности за развитие

Ръководителят да е работлив и почтен

Деперсонализация и демотивация

**Наръчник на тайната полиция в Монтевидео
Сломяване волята на затворника**

**Да се разклатят всички надежди за бягство,
освобождение, доставка на храна, спиране на болката**

Сломяване на увереността

Отнемане на възможността за всякакви волеви действия

Бомбардиране с отрицателни послания

**Системно разрушаване на представата на
субекта за самия себе си**









